

## A TANÁCSADÓI PROJEKTEK MEGÍTÉLÉSE

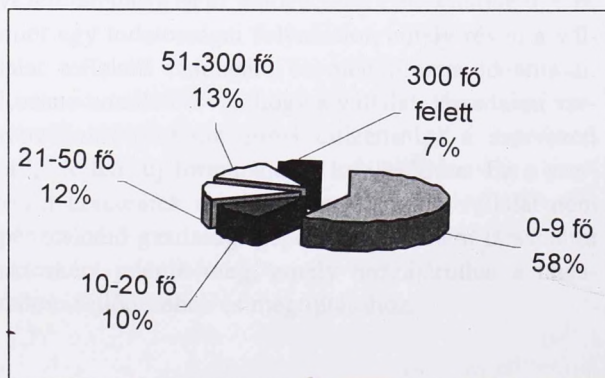
### I.

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete 2001-ben kérdőíves felmérést végzett tanácsadó cégek, valamint tanácsadást már igénybe vett, továbbá tanácsadást még igénybe nem vett, de tervező, tanácsadást igénybe nem vett, és nem is tervező vállalkozások körében. A felmérésben 362 reprezentatív mintavétellel kiválasztott Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű vállalkozás, valamint 83 tanácsadó cég vett részt. (1) (2) A tanulmányban a szerzők bemutatják, hogy a vállalkozások mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással: hogyan értékelik a különböző nagyságú tanácsadó cégek teljesítményét, milyennek látják a tanácsadóval való kapcsolatukat, mennyire elégedettek a tanácsadó szakmai kompetenciájával, milyennek ítélik meg a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közötti kapcsolatot, véleményük szerint a különböző nagyságú tanácsadó cégektől kapott javaslat mennyire volt megoldásra orientált, az utólag sikertelennek ítélt projektek esetén melyek az elégedetlenség okai, a szolgáltatást igénybe nem vetteknek vannak-e fenntartásai, féltelmiei, előítéletei a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatban.

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben megkeresett 600 Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozás közül 362 vállalta a kérdőív kitöltését. A minta tevékenységi kör és területi megoszlás szerint reprezentatív. (1) A visszaérkezési arány a nagyobb vállalkozások körében magasabb, így a

1. ábra

A vizsgált B-A-Z megyei vállalkozások létszám szerinti megoszlása



vizsgált vállalkozások mintája a nagyobb vállalkozások irányába tolódott el. Az 1. ábra a vizsgált vállalkozások nagyság szerinti megoszlását mutatja.

A nagyobb vállalkozások jobban megengedhetik maguknak tanácsadó szolgáltatásának igénybevételét, így a szolgáltatást igénybe vett 115 vállalkozás között még magasabb a nagyobb vállalkozások aránya: 36%-uk mikrovállalkozás (0-9 fő), 26%-uk kisvállalkozás (10-50 fő), 21% középvállalkozás (51-300 fő), és 17% nagyvállalat (300 fő felett).

#### Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok

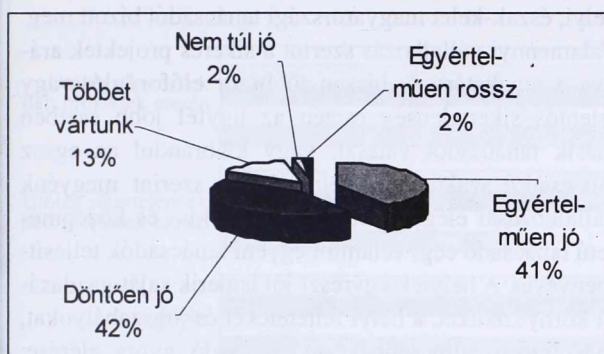
Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatokat mutatja a 2. ábra a szolgáltatást már igénybe vett 115 vállalkozó véleménye szerint:

Majdnem mindegyik megkérdezett vállalkozó (83%) elégedett volt tanácsadója teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is, bátran hozzá fordulna segítségért, 41% olyannyira elégedett, hogy másokat is



2. ábra

### Az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos tapasztalatok



rábeszél, a tanácsadási szakma jó hírét terjeszti. Elenyésző azoknak a száma (4%), akik kiábrándultak tanácsadójukból, negatív tapasztalatuk alapján mindössze 2% ábrándult ki a teljes tanácsadási szakmából, ők másokat is lebeszélnek a szolgáltatás igénybe vételéről.

A vállalkozók megjelölték, hogy az igénybe vett projektek milyen arányát minősítik utólag sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem minősíthető projektek arányát. Az eredmény hasonló képet mutat, mint az előző ábrán közölt adatok, tehát a vállalkozók a projektek eredményessége alapján alkotnak képet a tanácsadóról, a tanácsadási szakmáról. Az utólag sikeresnek ítélt projektek aránya a meghatározó: 83%, míg az utólag sikertelennek minősített projektek aránya mindössze 9%.

### A tanácsadási szolgáltatás eredménye területenként

A 3. ábra az utólag sikeresnek, sikertelennek, illetve az egyértelműen sikeresnek és sikertelennek sem ítélt projektek arányát mutatja területenként.

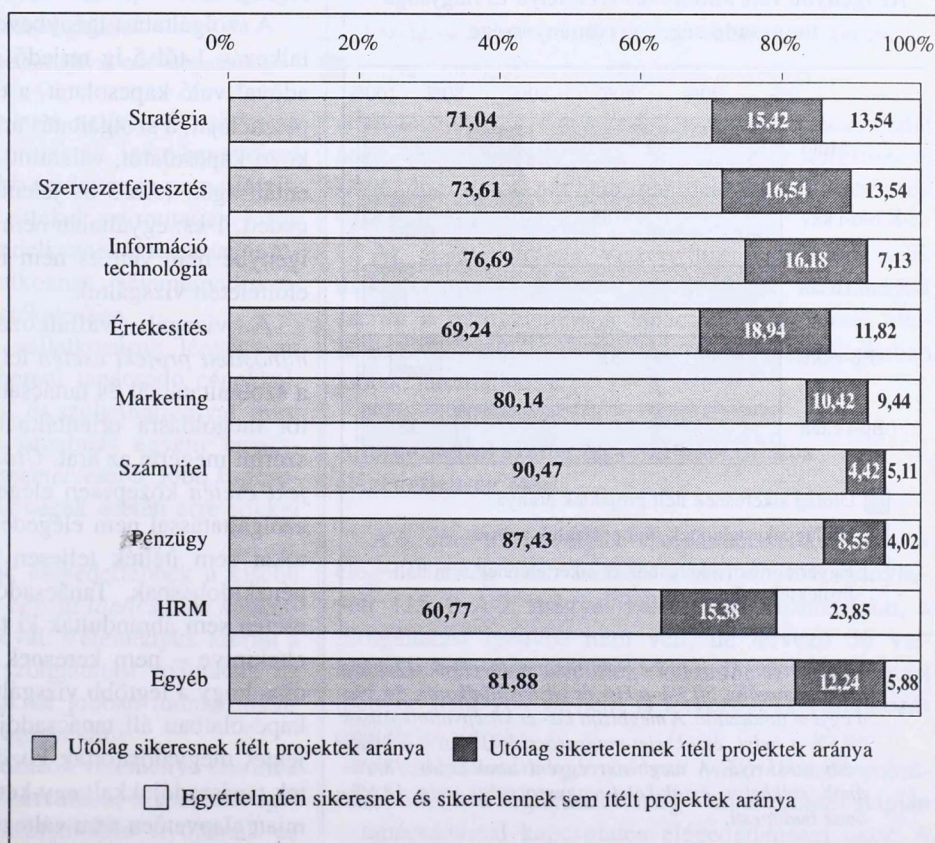
Felmérésünk azt mutatja, hogy valamennyi területen az utólag sikeresnek ítélt projektek aránya a meghatározó.

A legnépszerűbb és a legeredményesebb tanácsadási területek megyénkben egyértelműen a *számvitel és pénzügy*. Felmérésünk szerint az összes igénybevétel több mint fele: 52%-a erre a két területre irányul. A pénzügyi-könyvviteli tanácsadók rutinból oldják meg azokat a problémákat, amelyekkel a vállalatok akár hetekig is küszködhetnek. Értékelik a vállalatok pénzügyi helyzetét, azt, hogy a könyvviteli rendszer megfelelő elvek alapján épül-e fel, vezetik a vállalkozások könyveit, elkészítik a törvényben előírt bevallásokat határidőre, adótanácsadást nyújtanak stb. Az adózási rendszer és a jogszabályok gyakori változása tovább növeli a külső szakértő bevonása iránti igényt.

Hoványi az alapján különbözteti meg a tanácsadási területeket, hogy milyen tanácsadói magatartás tűnik sikeresnek: vannak olyan tanácsadási területek (pl. vagyonértékelés, auditálás, információrendszer szervezése, logisztika, termelészervezés és irányítás),

3. ábra

### A tanácsadási szolgáltatás eredménye területenként





ahol a tanácsadó szakértői szerepe érvényesül, míg más területeken (pl. humánpolitika, stratégia, reorganizálás, vállalatirányítási rendszer, változásmenedzsítés, marketing stb.) a tanácsadó egyenrangú félként, vagy „szürke eminenciás” szerepben (a tanácsadó az ügyfelet rávezeti a megoldásra, de „a javaslat valójában az ügyfélnek jutott eszébe”) van jelen. (3)

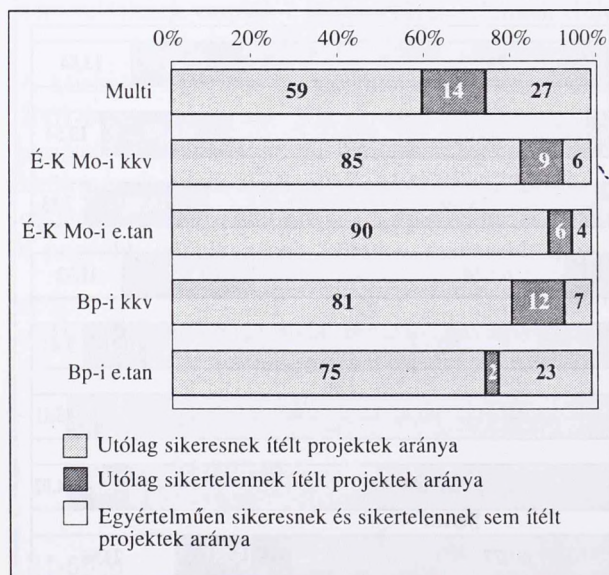
Felmérésünk azt mutatja, hogy az ügyfelek azokat a területeket tartják sikeresebbnek, ahol a tanácsadó szakértői szerepben van jelen (pl. számvitel, pénzügy). Míg azokon a területeken, ahol a tanácsadó egyenrangú félként, vagy „szürke eminenciás” szerepben van jelen, kritikusabban tekintenek a tanácsadóra (pl. humán erőforrás menedzsment, értékesítés, stratégia, szervezetfejlesztés).

### A különböző nagyságú tanácsadó cégek eredményessége

A különböző nagyságú és székhelyű tanácsadó cégek eredményességét mutatja a 4. ábra a vizsgált Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások válasza alapján.

4. ábra

Az igénybe vett különböző székhelyű és nagyságú tanácsadó cégek eredményessége



Megjegyzés: Az igénybe vett tanácsadó cégek 12,4%-a multinacionális, 50,3%-a kis- és középvállalkozás, 34,5%-a egyéni tanácsadó. A megbízott kis- és középvállalkozások 69,5%-a helyi, északkelet-magyarországi, 28,6%-a budapesti székhelyű. A megbízott egyéni tanácsadók 78,6%-ának székhelye észak-kelet-magyarországi, míg 18,6%-ának budapesti.

A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei vállalkozások túlnyomó többsége (85%-a) a kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesíti előnyben, 72%-uk helyi, észak-kelet magyarországi tanácsadót bízott meg. Valamennyi vállalkozás szerint a sikeres projektek aránya a meghatározó, hiszen többször előforduló, vagy jelentős sikertelenség esetén az ügyfél jobb esetben másik tanácsadót választ, vagy kiábrándul az egész tanácsadói szakmából. Felmérésünk szerint megyénk vállalkozásai elégedettebbek a helyi kis- és középméretű tanácsadó cég, valamint egyéni tanácsadók teljesítményével. A helyiek egyrészt jól ismerik saját gazdasági környezetüket, a helyi feltételeket és jogszabályokat, másrészt rugalmasabbak: a tanácsadó gyors elérése, szükség esetén a gyors, akár személyes segítségnyújtás lehetősége biztonságérzetet ad. Felmérésünk azt mutatja, hogy a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas tanácsadók jobban meg tudnak felelni.

### A tanácsadó és az igénybe vett szolgáltatás megítélése

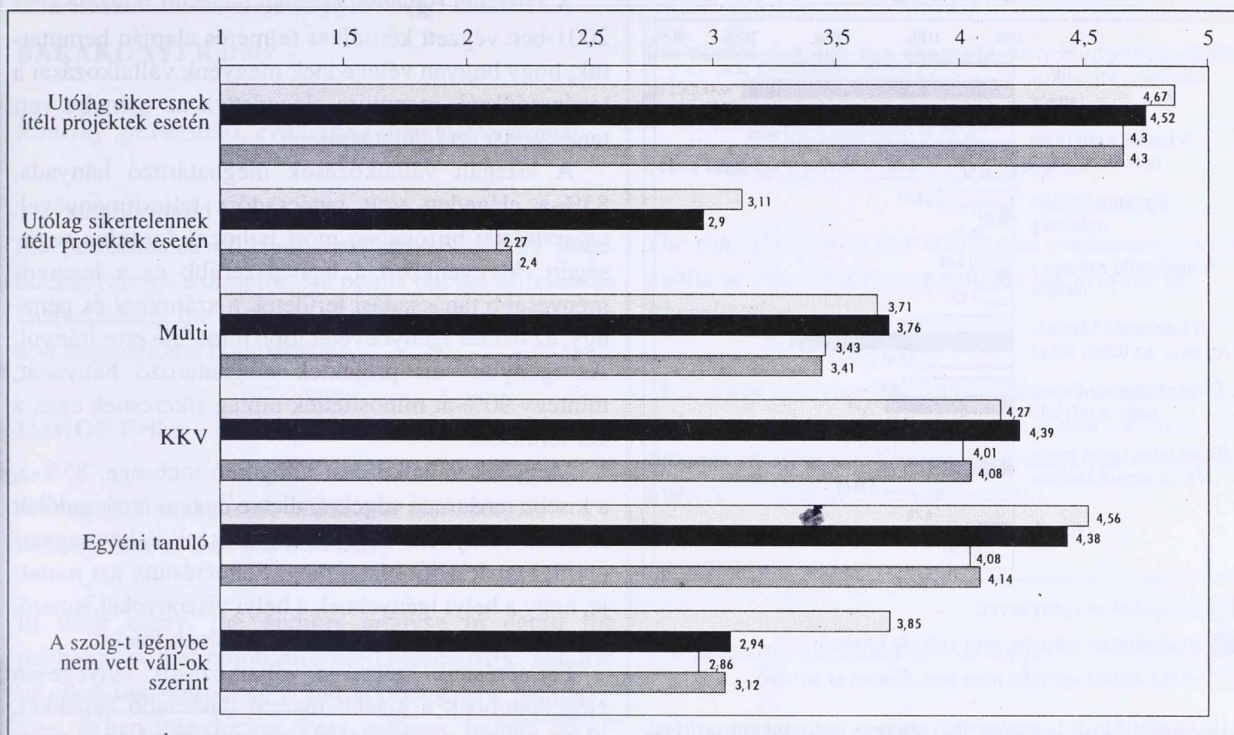
Az 5. ábra a vizsgált vállalkozások tanácsadóval és tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos véleményét foglalja össze tapasztalataik, illetve előítéleteik alapján.

A szolgáltatást igénybe vett 115 B-A-Z megyei vállalkozás 1-től 5-ig terjedő skálán értékelte a tanácsadóval való kapcsolatát, a tanácsadója szakmai kompetenciáját, a szolgáltatás ára és a teljesítés színvonala közti kapcsolatot, valamint a javaslat megoldásra orientáltságát. (Az 5-ös jelentése teljes mértékben elégedett, 1-es: egyáltalán nem elégedett.) A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező 211 vállalkozás előítéleteit vizsgáltuk.

A vizsgált vállalkozások utólag sikeresnek minősített projekt esetén teljes mértékben elégedettek a szolgáltatással és tanácsadójukkal: a kapott javaslatot megoldásra orientálnak ítélték, és véleményük szerint megérte az árát. Utólag sikertelennek ítélt projekt esetén közepesen elégedettek tanácsadójukkal, a szolgáltatással nem elégedettek, bár ezeket a javaslatokat sem ítélték teljesen használhatatlannak, teljes pénzkidobásnak. Tanácsadójukból sikertelen projekt esetén sem ábrándultak ki teljesen, – kevés kivételtől eltekintve – nem keresnek másik tanácsadót. Ennek oka, hogy a legtöbb vizsgált vállalkozás már évek óta kapcsolatban áll tanácsadójával, számos sikeres projektet megvalósítottak közösen, alapvetően elégedettek tanácsadójukkal: egy-két eredménytelenebb projekt miatt alapvetően nem változtatják meg véleményüket.



A tanácsadó és az igénybevett szolgáltatás megítélése



□ A tanácsadóval való kapcsolat megítélése

■ A tanácsadó szakmai kompetenciájával való elégedettség

□ A szolgáltatás árának a teljesítés színvonalával való kapcsolata

■ A javaslat megoldásra orientáltságának megítélése

A szolgáltatást igénybe nem vettek véleménye az utólag sikertelennek ítélt projektek igénybevevőivel mutat hasonlóságot: nagyobb eredményre nem számíthatnának. A közepes körüli értékek azt mutatják, hogy mivel tapasztalattal nem rendelkeznek a tanácsadás területén, nem szívesen nyilatkoznak, véleményük szerint nem kompetensek az értékelésben.

Felmérésünk szerint a vállalkozások lényegesen elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal, és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal. A rugalmas egyéni tanácsadókkal tudják kiépíteni a személyesebb, jobb kapcsolatot, míg a multinacionális cégek esetén erre sokkal kisebb a lehetőségük.

A vizsgált vállalkozások elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégek és egyéni tanácsadók kompetenciájával, mint a nagyokéval. Véleményük szerint a kicsik magas színvonalú szolgáltatást nyújtanak az adott területen, és a nagyoknál jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez.

Mivel a vizsgált vállalkozások véleménye szerint a kisebb tanácsadók magas színvonalú, a speciális igényekhez jobban igazodó szolgáltatást nyújtanak az

adott területen, a nagyoknál lényegesen alacsonyabb áron, kedvezőbbnek ítélik meg az ár és teljesítmény közti kapcsolatot, bár nem maradéktalanul elégedettek vele (4-esre értékelték).

Az ár-teljesítmény viszonyhoz hasonlóan ítélik meg a javaslat megoldásra orientáltságát. Véleményük szerint a multinacionális tanácsadók javaslatai általánosabbak, míg a kisebb tanácsadóké a gyakorlatban jobban használhatók.

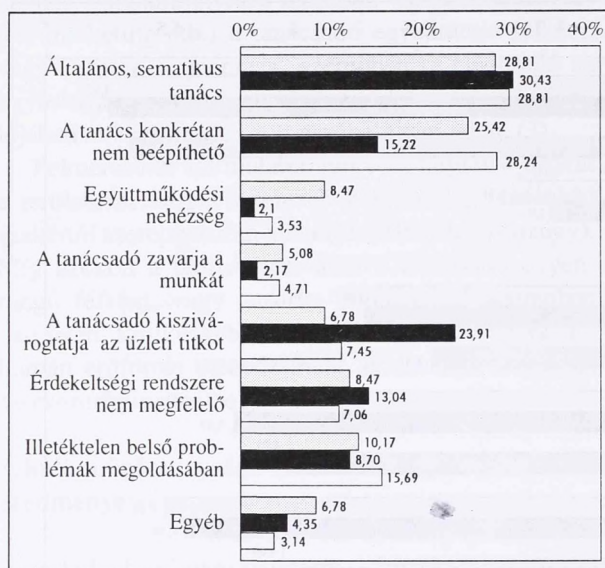
### A tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai

A 6. ábra a tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okait mutatja a szolgáltatást igénybe vett 115 B-A-Z megyei vállalkozás tapasztalatai, a szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező 36 vállalkozás előzetes félelmei, valamint a szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező 211 vállalkozás előítéletei alapján.

A szolgáltatást igénybe vett vállalkozások mindössze 30,4%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A



### A tanácsadási szolgáltatással kapcsolatos elégedetlenség okai



- ☐ Szolgáltatást igénybe vett  
☒ Szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező  
☐ Szolgáltatást igénybe nem vett, és nem is tervező

kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos: 28,8% konkrét, egyedi problémákra általános, sematikus tanácsot kapott, 25,4% a tanácsot nem tudta konkrétan alkalmazni, beépíteni. Ezzel kapcsolatos a harmadik ok is: a külső tanácsadó illetéktelensége a belső problémák megoldásában, 10,17%-os részaránnyal. A többi ok részaránya nem jelentős.

A szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező vállalkozások – felmérésünk alapján – jobban tartanak attól, hogy a szolgáltatással nem lesznek teljes mértékben elégedettek: kétharmaduk (66,67%) fogalmazott meg tanácsadó céggel kapcsolatos fenntartást. Itt is a nem teljes mértékben felhasználható, túl általános, sematikus tanácsból való félelem áll az első helyen (30,2%). Kiugróan magas az üzleti titok kiszivároztatása miatt érzett aggodalom (23,9%). A szolgáltatást igénybe vettek véleménye szerint alaptalan a félelem: a „tanácsadó zavarja a munkát” mellett ez a legkevesebb jelentős elégedetlenségi ok.

A szolgáltatást igénybe nem vett és nem is tervező vállalkozások a legszkeptikusabbak a tanácsadói tevékenységet illetően: meghatározó hányaduknak (82,5%) vannak fenntartásai a tanácsadó cégekkel kapcsolatban. Értéktételük megegyezik a szolgáltatást már igénybe vettek tapasztalataival, azzal az eltéréssel, hogy itt az okok lényegesen nagyobb súllyal szerepelnek.

### Összefoglalás

A Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézete által 2001-ben végzett kérdőíves felmérés alapján bemutatjuk, hogy hogyan vélekednek megyénk vállalkozásai a tanácsadókról, mennyire elégedettek az igénybe vett tanácsadási szolgáltatással.

A vizsgált vállalkozások meghatározó hányada, 83%-a elégedett volt tanácsadójával teljesítményével, tapasztalatai birtokában most is hozzá fordulna segítségért. Megyénkben a legnépszerűbb és a legeredményesebb tanácsadói területek a számvitel és pénzügy, az összes igénybevétel több mint fele erre irányul. Az igénybe vett projektek meghatározó hányadát, mintegy 90%-át minősítették utólag sikeresnek ezen a két területen.

Megyénk vállalkozásai túlnyomó többsége, 85%-a, a kisebb tanácsadó cégeket, illetve egyéni tanácsadókat részesíti előnyben, 72%-uk helyi, észak-kelet-magyarországi tanácsadót bízott meg. Felmérésünk azt mutatja, hogy a helyi igényeknek a helyi viszonyokat ismerő, rugalmas tanácsadók jobban meg tudnak felelni.

Felmérésünk szerint a vállalkozások lényegesen elégedettebbek a kisebb méretű tanácsadó cégekkel, illetve egyéni tanácsadókkal, és szolgáltatásaival, mint a multinacionálisokkal: közvetlenebb, személyesebb kapcsolatot tudnak kiépíteni, javaslatuk a gyakorlatban jobban használható: jobban tudnak alkalmazkodni a speciális helyi igényekhez, a szolgáltatás ára jobban fedi a teljesítményt.

A szolgáltatást igénybe vett vállalkozások mindössze 30,4%-a fogalmazott meg – tapasztalatai alapján – tanácsadással kapcsolatos elégedetlenségi okot. A kifogásolt okok legnagyobb része a javaslat megoldásra orientáltságával kapcsolatos. A szolgáltatást igénybe nem vett, de tervező vállalkozásoknál magas az üzleti titok kiszivároztatása miatt érzett aggodalom. A szolgáltatást igénybe vettek tapasztalatai alapján alaptalan a félelem.

### Felhasznált irodalom

- Hoványi Gábor (1997): Menedzsment tanácsadás –Janus Pannónius Tudományegyetem, Pécs
- Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2003): Az üzleti tanácsadói tevékenység Borsod-Abaúj-Zemplén megyében Vezetéstudomány, 6.szám
- Pelczné Gáll Ildikó – Szadai Ágnes (2003): Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű tanácsadó cégek jellemzői, fejlődési lehetőségeik Vezetéstudomány, 7-8. szám
- Szadai Ágnes (2003): A tanácsadói szolgáltatás és a tanácsadók megítélése a vállalkozások szemszögéből, microCAD'2003 Nemzetközi Tudományos Konferencia, március 6-7.